

Aprendizaje organizacional e innovación en las tiendas de cafés especiales de Ibagué, Colombia

Karen Daniela Peña-Garzón ^{1, a}  & Juan José Torrente-Rocha ^{2, a} 

^a *Universidad de Ibagué, Colombia*

Recibido: 08/04/2020

Aceptado: 03/06/2020

Publicado: 01/07/2020

Citar como:

Peña, K.D. & Torrente-Rocha, J.J. (2020). Aprendizaje organizacional e innovación en las tiendas de cafés especiales de Ibagué, Colombia. *Veritas & Research*, 2(1), 49 – 59.

Resumen

El trabajo tiene como objetivo identificar las características de aprendizaje organizacional e innovación en el personal de las tiendas de cafés especiales de Ibagué, Tolima. Para la recolección de los datos, se utilizaron dos instrumentos, para la variable de Aprendizaje Organizacional la Escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional; y para identificar el tipo de cultura e innovación el *Organizational Culture Assessment Instrument*. La población del estudio está basada en 32 tiendas de café especial de las cuales se tomó una muestra del personal de 10 tiendas, es decir, 33 personas, por medio de un muestreo no probabilístico. Como resultados se encontró que los empleados de las tiendas muestran un elevado índice en los niveles de aprendizaje grupal y organizacional, pero un bajo índice en transferencia de la información a nivel individual. En cuanto a los tipos de cultura se evidenció una predominancia de la cultura tipo clan y adhocrática que favorecen que las tiendas presenten un alto índice de cultura de innovación.

Palabras clave: *Aprendizaje organizacional, cultura, innovación, agroindustria, cafés especiales*

Organizational learning and innovation in specialty coffee shops in Ibagué, Colombia

Abstract

The objective of the work is to identify the characteristics of organizational learning and innovation in the staff of the speciality coffee shops of Ibagué, Tolima. For data collection, two instruments were used, for the Organizational Learning variable the Scale of levels and conditions of organizational learning; and to identify the type of culture and innovation the *Organizational Culture Assessment Instrument*. The study population is based on 32 speciality coffee shops from which a sample of the staff of 10 shops, that is, 33 people, was taken through non-probability sampling. As results, it was found that

¹ Contacto: kardan990406@gmail.com

² Contacto: juan.j.torrente@gmail.com

store employees show a high index in group and organizational learning levels, but a low rate in information transfer at the individual level. Regarding the types of culture, a predominance of clan-type and adhocratic culture was evidenced, favouring that the stores present a high index of culture of innovation.

Keywords. *Organizational learning, culture, innovation, agribusiness, special coffees*

Aprendizagem organizacional e inovação em cafés especiais em Ibagué, Colômbia

Sumário

O objetivo do trabalho é identificar as características da aprendizagem e inovação organizacional na equipe das cafeterias especializadas de Ibagué, Tolima. Para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos, para a variável Aprendizagem Organizacional a Escala de níveis e condições de aprendizagem organizacional; e identificar o tipo de cultura e inovação do Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional. A população do estudo é baseada em 32 cafeterias especializadas, das quais uma amostra da equipe de 10 lojas, ou seja, 33 pessoas, foi coletada por amostragem não probabilística. Como resultados, verificou-se que os funcionários da loja apresentam um alto índice nos níveis de aprendizagem em grupo e organizacional, mas uma baixa taxa de transferência de informações no nível individual. Quanto aos tipos de cultura, evidenciou-se predominância de cultura clã e adhocrática, favorecendo que as lojas apresentem alto índice de cultura de inovação.

Palavras-chave: *Aprendizagem organizacional, cultura, inovação, agronegócio, cafés especiais*

Introducción

En Colombia, el café ha contribuido en el desarrollo geopolítico, demográfico, político, económico, social y cultural del país (Ospina, 2017). Sin embargo, un estudio de la Universidad Nacional afirma que el café ha perdido participación en el producto bruto. Razón por lo que la cadena de café ha apostado por la innovación. De este modo, surge el programa de Cafés Especiales de Colombia liderado por la Federación de Cafeteros, para identificar cafés con características excepcionales (Federación de cafeteros, s.f.). Los cafés especiales se distinguen por su consistencia en las características físicas, en sus defectos sensoriales, en sus características culturales, y en sus procesos finales de transformación (Farfán, 2007).

El Tolima por su topografía y condiciones geográficas, es uno de los principales productores de café estándar

y especial en el país. Además, ha participado en concursos internacionales de cafés especiales y ha sido destacado por su excelente calidad y variedad (Café de Colombia, 2014). En ese sentido, es pertinente estudiar la cadena del café por la necesidad de orientar estudios propios de la psicología en el campo problemático de la ruralidad. Porque permite que se orienten a las tiendas de café especial como los actores de la cadena de valor del café que más le agregan un diferencial a la transformación del grano. También, pueden distinguirse aportes metodológicos en torno a la forma como se aborda la descripción de variables como el aprendizaje, la cultura y la innovación, en el marco de la psicología del trabajo. Postura desde la cual las tiendas de café especial figuran como organizaciones que poseen un modelo de aprendizaje compartido.

De acuerdo con lo anterior, en este estudio se investiga acerca del aprendizaje organizacional y la cultura de innovación de las tiendas de café especial. Es decir, cómo a partir del conocimiento que han obtenido y de la disposición de ciertas características culturales son capaces de transformar sus prácticas de trabajo para hacer frente a las exigencias del ambiente. Actualmente, existen investigaciones que definen el aprendizaje organizacional como el proceso de adquisición y creación de conocimiento (Easterby & Lyles, 2011), que está basado en el aprendizaje individual, en el cual una entidad crea y/o adquiere conocimientos para adaptarse a condiciones modificadas del entorno según el desarrollo que posee (Castañeda & Fernández, 2007). Para Espejo, Schumann, Schwaninger y Bilello (1996), la organización aprende en la medida en que el aprendizaje de sus empleados sea efectivo y compartido.

El modelo propuesto por Kim (1993) *Observe- Assess- Design-Implement – Share Mental Model* (OADI), explica cómo el conocimiento hace un tránsito entre lo individual y lo colectivo bajo dos niveles de complejidad: el operacional y el conceptual. Prado y Libreros (2012), explican el ciclo del modelo OADI así: “los individuos viven experiencias concretas y observan activamente lo que está pasando, luego evalúan sus experiencias, diseñan o construyen un concepto abstracto que pareciera ser la respuesta más apropiada a la evaluación, y prueban el diseño en un escenario específico que lleva a otra situación concreta donde recomienza el ciclo” (p.4). Se llega a la construcción de un modelo mental, cuando se comparten marcos de referencia, rutinas e imágenes de cómo es el mundo entre las personas que conforman un grupo (Senge, 1992).

Como el aprendizaje es por ciclos, cuando los modelos mentales son compartidos con la organización, deben ser explícitos para producir una acción organizacional, y la acción organizacional debe influir en el aprendizaje individual de los empleados para reiniciar el ciclo de aprendizaje (Niño, 2007). Los modelos mentales según Kim (1993), están compuestos por rutinas organizacionales y *welsanschauung* al ser compartidos. Así mismo, define al componente *welsanschauung* como la forma en que la organización percibe al

mundo. Las rutinas organizacionales, son los procedimientos que se encuentran en los manuales de funciones de las entidades que deben ser conocidos e interiorizados por los empleados para ser puestos en práctica (Espejo et al., 1999).

Según Espejo y otros (1999), el modelo OADI-SMM de la figura 1 puede presentar siete obstáculos que impiden el aprendizaje. El aprendizaje restringido por el rol es uno de ellos y hace referencia a que los individuos no tienen la capacidad de aceptar sus errores ni diseñan estrategias para accionarlas. El aprendizaje restringido por la audiencia refiere a la existencia de limitaciones en la comunicación de los miembros de la organización afectando el ambiente laboral. El aprendizaje supersticioso indica carencia de conceptos para soportar las acciones externas e internas. El aprendizaje restringido por la información evidencia que existen informaciones de mala calidad y que en algunos momentos no se miden los efectos de las estrategias. El aprendizaje superficial se presenta cuando la persona tiene soluciones, pero no sabe cómo ejecutarlas. En el aprendizaje fragmentado las personas aprenden individualmente pero no como grupo ocasionando la pérdida de conocimiento cuando se retiran los empleados. Finalmente, el aprendizaje restringido por la oportunidad tiene que ver con las acciones que están destinadas para la organización pero que se convierten en acciones individuales.

Por otro parte, el aprendizaje organizacional consta de tres niveles: el aprendizaje individual, grupal y organizacional (Zietsma, Winn, Branzei & Vertinsky, 2002; Castañeda & Pérez, 2005), es decir, el aprendizaje organizacional es constituido entonces por individuos que aprenden diferentes mecanismos y son aportados a la empresa; sin embargo, no es un proceso automático y necesita condiciones para que ocurra. Castañeda y Fernández (2007) postulan 3 condiciones para que exista el aprendizaje en las organizaciones. La primera condición es la formación, haciendo referencia a la adquisición de conocimientos importantes y selectivos de acuerdo con la misión de la empresa. La segunda es la transferencia de información, considerada como el proceso de comunicación de conocimiento entre los compañeros de trabajo. La última condición es la cultura organizacional, definida por Schein (1992), como el conjunto de supuestos que

tiene una empresa para enfrentar los problemas del entorno.

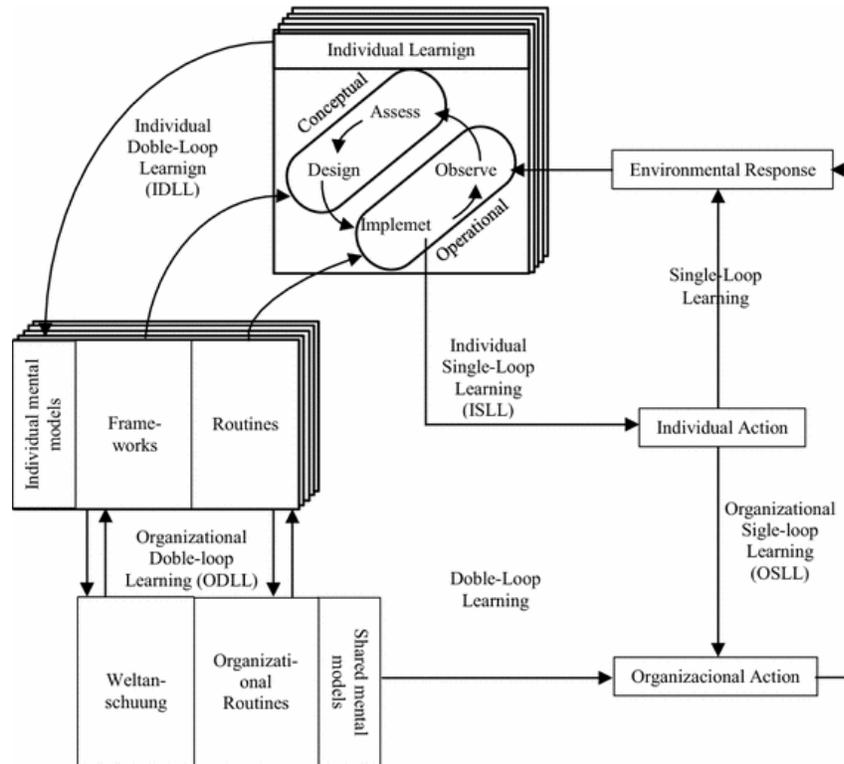


Figura 1. Ciclo organizacional OADI de modelos mentales compartidos SMM (Kim, 1993)

Rodríguez y Romo (2013), definen la cultura organizacional como los valores, creencias y normas compartidas de la empresa mediante la comunicación e interacción. En una empresa la cultura es originada desde su historia y se manifiesta en aspectos como el lenguaje, la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las formas de producción (Zapata & Rodríguez, 2008). El tipo de cultura es un predictor que les permite a las empresas adaptarse a los cambios externos e internos (Mendoza, Hernández & Salazar, 2009); por consiguiente, la cultura se ha evaluado y caracterizado como un aspecto relacionada con la innovación (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). El modelo *Competing Values Approach* propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) plantea cuatro tipos de cultura organizacional. Un tipo de cultura es la Clan que se presenta en valores y metas compartidas entre los trabajadores como una forma de valorar el clima

laboral. La Adhocrática que se caracteriza por la iniciativa de los empleados a tener emprendimiento e innovación mediante una fuerte adaptabilidad y creatividad en estrategias. La de mercado se relaciona con el medio externo, e influye en la competencia y el logro de los objetivos de acuerdo con los cambios del ambiente. Finalmente, la cultura jerárquica se caracteriza por los roles y normas establecidas dentro de la organización que a través de la coordinación y el control de las acciones permite una estabilidad laboral (Rodríguez & Latorre, 2011).

Cornejo (2009) propone otro tipo de cultura, la cultura orientada a la innovación. Este tipo de cultura está caracterizada por el desarrollo y la competitividad permitiendo prácticas, valores y principios relacionados con la creatividad. Cabe añadir que Ferrer y Valbuena (2010) consideran que la innovación se consigue mediante el proceso individuo-organización de gestión

del conocimiento como un proceso que favorece a la organización en el manejo de las necesidades de los

clientes mediante la identificación, captura y organización de datos e información claves (Aja, 2002).

Estado del arte y la práctica

En la literatura reciente se encuentran tres investigaciones relacionadas con las variables del trabajo. En primer lugar, el estudio de Estrada, Saumett y Bahamón (2017) que se realizó con el objetivo de caracterizar las estrategias empresariales de los asociados a dos cooperativas dentro del direccionamiento estratégico y el aprendizaje organizacional. Se utilizó una metodología de tipo cualitativa con una muestra de 35 personas asociadas. Puesto que, con los discursos y aspectos relevantes de los representantes en el diálogo se buscó identificar las acciones estratégicas que practicaban en las cooperativas y así mismo, aspectos relacionados al aprendizaje organizacional. Los resultados mostraron que los representantes presentan dificultades para la planeación de metas en los cambios del entorno, a pesar de tener una apertura hacia los procesos de capacitación.

El segundo estudio corresponde al de Pertuz, Pérez, Geizzelez y Vega (2019), que desde un enfoque cuantitativo analizó las actividades para el aprendizaje

organizacional en medianas empresas. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de preguntas cerradas aplicado a una muestra de 44 medianas empresas en Valle de Upar - Colombia. Se destaca de esta aproximación la presencia de actividades de exploración y explotación de conocimiento en las empresas analizadas sin diferencias significativas en el desarrollo de las actividades.

Por último, el trabajo de investigación de Khan y Al Mamari (2019), buscó examinar la relación entre el aprendizaje organizacional y la producción de los empleados. Se utilizó una encuesta como instrumento de recolección de datos aplicada a través de un diseño de investigación empírica en una muestra de 15 bancos en Omán, país localizado al occidente de Asia. En conclusión, el estudio demostró que existe una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa ($p < .05$) entre el aprendizaje organizacional y el desempeño organizacional de los empleados de la industria bancaria.

Metodología

Generalidades

La presente investigación se realizó siguiendo las bases de un estudio cuantitativo, con alcance descriptivo y con diseño de tipo transversal (Hernández & Mendoza, 2018). La muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico de tipo por conveniencia. Según la base de datos de la Cámara de Comercio de Ibagué (Colombia) de 2019, existen 32 tiendas de café especial registradas formalmente, que ofrecen cafés con denominación de origen por cultivo orgánico (Polo, 2017). De esta población, se contó con la participación del personal de 10 tiendas de café especial, es decir, 33 personas, obtenidas a partir del Mapa del café en Ibagué de la Feria del Café 2019. Destacando que entre estas tiendas algunas fueron reconocidas como los

mejores establecimientos de café: Amaretto Café Lounge, Don Ovidio Café, Jusso y Salvador Café. Además, se caracterizan por apoyar a sus proveedores en los proyectos endógenos del café y en la preservación del ambiente.

Instrumentos

Para medir el aprendizaje organizacional en las tiendas de cafés especiales fue necesario utilizar la Escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional adaptada lingüística y culturalmente a la población bajo investigación, realizada a través de juicio de expertos con criterios de valoración de la claridad, pertinencia y relevancia de cada ítem. La escala cuenta con un Alpha de Cronbach 0,924 y está dividida en 6 áreas:

aprendizaje individual, aprendizaje grupal, aprendizaje organizacional, cultura organizacional, transferencia de la información y formación (Castañeda & Fernández, 2007). El aprendizaje individual se encuentra en los ítems del 1 al 4, el aprendizaje grupal de los ítems 5 al 8, el organizacional del 11 al 14, la cultura organizacional en los ítems 15, 17, 18 y 21, la transferencia de información en el ítem 20 y la formación en los ítems 9, 10, 16 y 19. La escala de medición es tipo Likert, las frecuencias se representan de la siguiente manera: 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: Algunas veces, 4: Frecuentemente, 5: Muy frecuentemente.

Por otra parte, para medir el tipo de cultura e innovación se utilizó el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) propuesto en el estudio de Gálvez y García (2011). Con un Alpha de Cronbach de 0,821 el instrumento tiene como fin identificar en las organizaciones cuatro tipos de cultura. Éstas son: clan, que se caracteriza por los valores y metas compartidos entre la organización; jerárquica, por la coordinación que permite el fortalecimiento de un ambiente estructurado; adhocrática, que es de carácter adaptable y creativo, con el manejo de la información de forma ambigua; el mercado, caracterizada por el control que se presenta acorde al contexto exterior.

Procedimiento

En primer lugar, se realizó una preparación teórica acerca de las variables y los instrumentos, es decir, se delimitaron las variables y se realizó una revisión teórica. Luego, se eligieron los instrumentos de acuerdo con las variables aprendizaje organizacional y cultura orientada a la innovación. En segundo lugar, se buscó un primer contacto con los dueños de las 10 tiendas de café especial para la debida aplicación de los instrumentos al personal, con el fin de realizar un diagnóstico del aprendizaje organizacional a partir del modelo OADI-SMM y la identificación de las capacidades e intereses orientados a la innovación. En tercer lugar, se analizaron los datos sistematizando las respuestas en el software de SPSS en su versión 25, para finalmente contrastar los resultados con la teoría. Cabe añadir, que, para el desarrollo de la investigación, se tuvo en cuenta la confidencialidad de los datos, con uso exclusivo académico, así mismo, que el buen nombre de los colaboradores de las tiendas, el diligenciamiento de consentimientos y la aceptabilidad y claridad de las instrucciones para la aplicación. Lo anterior, basándose en la objetividad de los cuidados éticos que deben tenerse en cuenta en las investigaciones.

Resultados

En este apartado se describen los principales resultados obtenidos en la investigación realizada. En primer lugar, se exponen los hallazgos en la variable aprendizaje organizacional expresando el comportamiento del personal en cada tienda de café especial, luego se realiza el mismo ejercicio con la variable de cultura organizacional. Como el estudio es descriptivo no se realiza una exposición de correlaciones entre las dos variables.

Los datos de la variable aprendizaje organizacional se analizaron inicialmente en conjunto y luego tienda por tienda. En cuanto a los niveles de aprendizaje se evidencia en la tabla 1 una predominancia en el aprendizaje grupal (AG: 4,55) y organizacional (AO: 4,39). Es decir que, los empleados de cada organización

tienden a compartir conocimientos adquiridos para la gestión de un producto o servicio colectivo.

En el personal de la tienda Jusso se evidencia un adecuado aprendizaje grupal (4,25). Sin embargo, las condiciones para que se dé el aprendizaje organizacional se encuentran por debajo de 3. La puntuación indica que, los empleados comparten información, pero no se adecúa para hacer frente a los cambios que necesita la organización.

En el caso de los empleados de la tienda Don Ovidio, las puntuaciones tanto de los niveles como de las condiciones del aprendizaje organizacional son superiores a 4, resaltando el aprendizaje grupal con un índice de 5. De igual forma, el personal de las tiendas Salvador, Bonto, Osmosis, Insignia y Cafetilla presentan

puntuaciones superiores a 4 y una puntuación mayor en aprendizaje grupal respectivamente (4,7, 4,67, 4,8, 5,0 y 4,83). Por ende, tienen un adecuado aprendizaje organizacional que garantiza en gran medida su estabilidad en el mercado.

Para el personal de la tienda Quincho, los índices de los niveles del aprendizaje se encuentran por encima de 4, predominando el aprendizaje grupal (4,5). Aunque la única condición que está por encima de 4 es la de formación. Es decir, los empleados adquieren conocimientos de acuerdo a los objetivos de la empresa. Aunque las condiciones de cultura y transferencia de la información no están bajas, se encuentran sobre 3, deben reforzarse.

Por otro lado, los empleados de la tienda Café con Alma presentan un índice de 3,8 en aprendizaje individual. Sin embargo, los 2 aprendizajes restantes se encuentran por encima de 4, predominando el aprendizaje organizacional con 4,7. En cuanto a las condiciones de aprendizaje, la transferencia de la información está en 3. Es decir, el proceso de comunicación entre los compañeros de trabajo puede ser insuficiente. De igual forma, el personal de la tienda Amaretto presenta un índice bajo de aprendizaje individual (AI: 2,25) y predomina el aprendizaje organizacional (4,0). Es importante señalar que las condiciones se encuentran sobre 3, es decir, que pueden existir aspectos favorables para un mejor aprendizaje organizacional.

Tabla 1.

Resultados de los niveles y condiciones del aprendizaje organizacional tienda por tienda

<i>Tienda</i>	<i>N</i>	<i>Análisis</i>	<i>AI</i>	<i>AG</i>	<i>AO</i>	<i>CO</i>	<i>TI</i>	<i>INFO</i>
Jusso	2	Media	3,50	4,25	3,38	2,88	2,50	2,50
		DT	,000	,354	,177	,177	,707	,354
Don Ovidio	2	Media	4,50	5,00	4,13	4,25	4,00	4,00
		DT	,000	,000	,177	,707	,000	,000
Salvador	5	Media	4,60	4,70	4,60	4,30	4,00	4,20
		DT	,418	,671	,379	,326	,707	,209
Quincho	5	Media	4,20	4,50	4,05	3,90	3,60	4,25
		DT	,447	,500	,481	,652	,548	,750
Bonto	3	Media	4,67	4,67	4,58	5,00	5,00	4,83
		DT	,289	,289	,382	,000	,000	,144
Osmosis	5	Media	4,30	4,80	4,40	4,25	4,20	4,70
		DT	1,037	,447	,137	,177	,447	,112
Café con alma	4	Media	3,88	4,00	4,75	4,00	3,00	3,50
		DT	,479	1,414	,289	,540	,816	,677
Amaretto	2	Media	2,25	3,50	4,00	3,38	3,50	3,88
		DT	1,061	2,121	,000	1,237	,707	,177
Insignia	2	Media	3,75	5,00	5,00	5,00	5,00	4,75
		DT	1,768	,000	,000	,000	,000	,354
Cafetilla	3	Media	4,33	4,83	4,58	4,33	4,33	3,75
		DT	,577	,289	,382	,382	,577	,250
Total	33	Media	4,12	4,55	4,39	4,16	3,91	4,11
		DT	,839	,784	,476	,667	,843	,702

Nota: AI: Aprendizaje individual; AG: Aprendizaje grupal; AO: Aprendizaje; Organizacional; CO: Cultura organizacional; TI: Transferencia de información; INFO: Información

En cuanto a los datos acerca del tipo de cultura, inicialmente se analizaron por cada grupo de tienda y después en conjunto. En la tabla 2 se muestran los cuatro tipos de cultura organizacional por cada grupo de personal de las tiendas, representadas de la siguiente manera: cultura clan (P1), cultura adhocrática (P2), cultura de mercado (P3) y cultura jerárquica (P4).

Se evidencia predominancia en la mayoría del personal de las tiendas de la cultura clan, excepto en el de la tienda Don Ovidio que predomina la cultura adhocrática (147,5). La cultura clan permite que sus empleados compartan sus valores y mantengan un buen ambiente de trabajo, mientras que la adhocrática los caracteriza por la creatividad e innovación.

Tabla 2.

Resultados tienda por tienda de acuerdo con el tipo de cultura y a la cultura de innovación

Tienda	Tipo de cultura				Cultura de innovación			
	P1	P2	P3	P4	Z1	Z2	Z3	P5
Jusso	110,0	102,5	72,5	115,0	212,5	0,48	0,96	0,89
Don Ovidio	97,5	147,5	57,5	97,5	245,0	0,60	0,79	0,96
Salvador	154,5	102,4	58,2	85,4	256,4	0,39	0,79	0,93
Quincho	158,0	98,0	55,0	89,0	256,0	0,38	0,76	0,92
Bonto	166,6	118,6	37,0	77,6	285,2	0,41	0,83	1,00
Osmosis	165,0	91,0	67,8	75,8	256,0	0,35	0,71	0,90
Café con alma	117,2	107,7	86,0	89,0	224,9	0,47	0,95	0,91
Amaretto	150,0	77,5	75,0	97,5	227,5	0,34	0,68	0,82
Insignia	136,5	132,0	80,5	51,0	268,5	0,49	0,98	1,00
Cafetilla	168,6	118,6	53,6	59,0	287,2	0,41	0,82	1,00
Total	146,97	106,48	63,54	83,0	-	-	-	0,95

Nota: P1: Cultura tipo CL; P2: Cultura adhocrática; P3: Cultura de mercado; P4: Cultura jerárquica; Z1: Representación de la ecuación: $P1+P2$; Z2: Representación de la ecuación: $P2/(P1+P2)$; Z3: Representación de la ecuación: $1[(|P2-P1|)/(P1+P2)]$; P5: Cultura de innovación

Conclusiones

En los índices de resultados de aprendizaje se encontró que el personal de las tiendas presenta un índice bajo en el nivel de aprendizaje individual comparado con los demás. El modelo OADI-SMM propuesto por Kim (1993) menciona que, el conocimiento de la organización está basado en el conocimiento adquirido por parte de sus miembros. De este modo, se puede evidenciar el obstáculo de aprendizaje restringido por la información, haciendo referencia a que los miembros de las tiendas pueden adquirir información de mala calidad de acuerdo con sus funciones y que al momento de implementarla puede que se obtengan efectos negativos dentro de la organización (Espejo, et al. 1999). Según Castañeda y Fernández (2007) la formación del personal es necesaria para que se adquieran conocimientos legítimos de acuerdo con la misión de la empresa, por lo que es importante que,

para enfrentar este obstáculo, los encargados de las tiendas capaciten a sus empleados de acuerdo a las funciones requeridas.

Por su parte, el aprendizaje grupal es el nivel predominante en los resultados. Para Argote, Gruenfeld y Naquin (2000) en este nivel los empleados tienden a compartir conocimientos adquiridos para obtener un producto colectivo. A partir de eso, la condición de transferencia de información puede que se cumpla en los miembros de las tiendas, es decir, entre los compañeros de trabajo comparten información, lo paradójico es que, aunque los miembros comparten información ésta puede que no se base en un conocimiento actualizado por la debilidad reflejada en el aprendizaje individual.

En cuanto a la cultura organizacional definida como el conjunto de creencias y/o normas que se comparten a

través de la interacción (Rodríguez & Romo, 2013), al ser de predominancia de tipo clan, caracteriza la naturaleza de los miembros que conforman las tiendas de café y de la cultura cafetera en general como negocios familiares. Su tamaño y edad en el mercado posibilita el desarrollo de relaciones de confianza entre sus miembros para tangibilizar las ideas creativas en innovaciones, por lo que respaldados en Mendoza, Hernández y Salazar (2009), la cultura organizacional de las tiendas las dispone para hacer frente a los cambios mediante estrategias nuevas o mejoradas. Se sugiere a las tiendas de cafés especiales incentivar la formación de sus miembros para la actualización constante del conocimiento desde la base operativa hasta la estrategia de la organización para utilizar la fortaleza cultural vinculada a su naturaleza como negocio, compartiendo lo dicho por Quinn y Rohrbaugh (1983), tener una cultura tipo clan y adhocrática en las que los colaboradores tienen valores compartidos dentro de la organización, funciona como un catalizador que transforma las creencias en productos de innovación. Por otro lado, se encontraron limitaciones que pueden tenerse en cuenta para retroalimentar la continuidad

del estudio a futuro, sin embargo, no son limitaciones de tipo metodológicas, pues se centran más en limitaciones de los investigadores. Es preciso mencionar que, si bien, la metodología permite alcanzar los objetivos establecidos, el tiempo de medición que se tuvo con las muestras fue mínimo para haber posibilitado un análisis con mayor profundidad; se necesitaba disponibilidad del personal de las tiendas para la aplicación de los instrumentos y en ocasiones se vieron interrumpidas tanto sus funciones como la aplicación de los instrumentos. De igual forma, pudo existir una limitación de tipo presupuestal teniendo en cuenta que, se desarrolló bajo la coordinación de un semillero de investigación de estudiantes universitarios y el costo para la recolección de datos fue apoyado por los mismos. Dado el caso, exista interés por dar continuidad al estudio y/o basarse en él para otra investigación, se recomienda indagar acerca de los factores que pueden estar afectando el aprendizaje organizacional en el personal de las tiendas. Cabe añadir, que las variables pueden ser adaptadas a otro contexto de agronegocios.

Referencias

- Argote, L., Gruenfeld, D. & Naquin, C. (2000). Group learning in organizations. En M. E. Turner (Ed.), *Groups at Work: Advances in Theory and Research* (369-411). Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Aja, L. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *ACIMED*, 10 (5), 7-8.
- Café de Colombia. (2014). Tolima, otro origen relevante de Café de Colombia. *Café de Colombia*. Recuperado de: [http://www.cafedecolombia.com/ccifnces/index.php/comments/tolima otro origen relevante de cafe de colombia/](http://www.cafedecolombia.com/ccifnces/index.php/comments/tolima_otro_origen_relevante_de_cafe_de_colombia/)
- Cámara de Comercio de Ibagué. (2019). Base de datos de las empresas activas y con último año de renovación al día. Ibagué. *Cámara de Comercio de Ibagué*. Recuperado de: <https://www.ccibague.org/archivos/bd/2019/base-datos-Abril01.pdf>
- Castañeda, D. & Fernández, M. (2007). From individual learning to organizational learning. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 363–372.
- Castañeda, D. & Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?: una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24, 3-15.
- Cornejo, M. (2009). *La cultura de innovación*. Informes técnicos Ciemat. Ciudad Universitaria Madrid. Base de datos Informes Técnicos Ciemat Madrid.
- Easterby, M. & Lyles, M. (2011). The evolving field of organizational learning and knowledge management. *Handbook of Organizational*

- Learning and Knowledge Management*. Chichester: Wiley.
- Espejo, R., Schumann, W., Schwaninger, M. & Bilello, U. (1999). *Organizational Transformation and learning a cybernetic approach to management*. Chichester: John Wiley & sons.
- Estrada, H., Saumett, H. & Bahamón, M. (2017). Strategic direction and organizational learning in productive units associated with cooperatives in the agricultural sector of the Colombian Atlantic. *Revista Espacios*, 38 (37), 24.
- Farfán, F. (2007). Cafés especiales. En H. Ospina (Ed.), *Sistemas de producción de café en Colombia* (234-254). Chinchiná, Caldas: Blanecolor Ltda.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). Cafés especiales. Recuperado de: https://www.federaciondefcafeteros.org/clientes/es/nuestro_cafe/cafes_especiales/
- Ferrer, K. & Valbuena, M. (2010) Del conocimiento organizacional a las redes del conocimiento: una reflexión teórica. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 9, 5-20.
- Gálvez, E., & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Bogotá, Colombia: McGrawHillEducation.
- Khan, M. & Al Mamari, S. (2019). Correlación entre el aprendizaje organizacional y la productividad de los empleados en el consejo de cooperación del golfo. *Serviluz*, 35(19). 1972-2007.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review Association*, 35 (1), 37-50.
- Mendoza, J., Hernández, M., & Salazar, B. (2009). "La cultura organizacional en las PYMES". En J. Mendoza, M. Hernández & B. Salazar. (Ed.), *La investigación académica en la MYPIME: realidades, oportunidades y retos*, (273-292). Hidalgo, México: Consorcio de Universidades Mexicanas: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: Association International de Recherche en Entrepreneuriat et PME
- Niño, E. (2007). *Diseño de un instrumento que mide la influencia en el proceso de aprendizaje en la organización (Tesis de maestría)*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes. Recuperado de <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9801/u303344.pdf?sequence=1>
- O'Reilly, C., Chatman, J. & Caldwell, D. (1991). Gente y cultura organizacional: un enfoque de comparación de perfil para evaluar el ajuste persona-organización. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ospina, A. (2017). *La industria de los cafés de especialidad. Relación entre certificaciones de calidad o especialidad, y los ingresos de los caficultores en Colombia 1989 – 2015 (Tesis de pregrado)*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Pertuz, V., Pérez, A., Geizzelez, M., & Vega, A. (2019). Aprendizaje Organizacional: Análisis de la Exploración y Explotación de Conocimiento en Medianas Empresas. *Información tecnológica*, 30(3), 59-66.
- Polo, F. (7 de diciembre del 2017). Tiendas y marcas del café inundan el país. *La Nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.co/2017/12/07/tiendas-marcas-cafe-inundan-pais/>
- Prado, M. & Libreros, J. (2012). *La relación entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional (Proyecto de grado)*. Santiago de Cali, Valle del Cauca: Universidad ICESI.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363–377.
- Rodríguez, N. & Latorre, V. (2011). Cultura y liderazgo en la industria de la construcción chilena. *Revista de la construcción*, 10(3), 64-74.
- Rodríguez, C., & Romo, L. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *ConCiencia Tecnológica*, 45, 12-17.

- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Zapata, A. & Rodríguez, A. (2008). *Gestión de la cultura organizacional, bases conceptuales para su implementación*. Cali, Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Zietsma, C., Winn, M., Branzei, O. & Vertinsky, I. (2002). The War of the Woods: Facilitators and Impediments of Organizational Learning Processes. *British Journal of Management*, 13, 61-74.



Esta obra está bajo licencia internacional Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0.

En caso de que el artículo presentado sea aprobado para su publicación, los autores, mediante el documento "Declaración de originalidad y Cesión de derechos de autor", transfieren a la revista los derechos patrimoniales que tienen sobre el trabajo para que se puedan realizar copias y distribución de los contenidos por cualquier medio y en acceso abierto, siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores y no se haga un uso comercial de la obra.